

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «МАРГАНЕЦЬКИЙ ЗКГ»**

*Швець В.Я., д.е.н., проф., зав. каф. менеджменту виробничої сфери
ДВНЗ «НГУ». м. Дніпропетровськ, Україна,
Можаровський П.О., студент ДВНЗ «НГУ». м. Дніпропетровськ, Україна*

Основне призначення кадрової стратегії – це збереження конкурентоспроможності підприємства, що передбачає застосування сучасних методів менеджменту. Для успіху в будь-якій роботі потрібно розробити стратегію і систему дій, що приводить до нього: у підприємства мають бути поставлені стратегічні цілі, розроблені завдання для їх досягнення. А найголовніше – кожен працівник повинен чітко розуміти, якого кінцевого результату він повинен досягти на своєму робочому місці.

Для розробки кадрової стратегії необхідно враховувати два моменти:

- організаційна структура має бути як можна простішою. Неконтрольоване зростання числа ієрархічних рівнів свідчить про серйозні управлінські проблеми;

- функції кожного елемента оргструктури (підрозділів) мають бути орієнтовані на ключові показники діяльності підприємства. Лише тоді посадові інструкції (у них описаний результат роботи конкретного співробітника на його робочому місці і механізм досягнення цього результату) перестають бути фікцією, а перетворюються на інструмент управління. А кожен підрозділ стає центром відповідальності.

При формуванні кадрової стратегії для ВАТ "Марганецький ЗКГ" необхідно удосконалити систему оплати праці. На цей час заробітна плата у ВАТ "Марганецький ЗКГ" виплачується двічі на місяць: 7-го та 22-го числа (аванс та основна частина). В основному заробітна плата нараховується згідно посадових окладів, які затверджені штатним розкладом по підприємству.

Заробітна плата повинна безпосередньо залежати від якості і кількості праці. Визначним в оплаті праці є кваліфікація працівника – його здатність виконувати роботу певної складності. Рівень кваліфікації працівника визначається трьома чинниками: загальною освітою, спеціальною (професійно)

підготовкою і виробничим досвідом (стажем практичної роботи). Більш кваліфікований працівник повинен отримувати більше, ніж некваліфікований.

Заробітна плата складається з двох частин – одна незмінна і гарантована, інша змінна і залежна від досягнутих особистих результатів. Через змінну частину (зазвичай вона складає третину заробітку) можна стимулювати зростання продуктивності праці, підвищення якості, зменшення браку, економію сировини, поєднання професій, виконання робіт по плануванню, контролю, управлінню прямо на робочому місці.

Наведемо структуру заробітної плати різних груп основних працівників ВАТ "Марганецький ЗКГ", яка наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Базова система оплати праці основних працівників ВАТ "Марганецький ЗКГ"

Група персоналу	Фіксована, гарантована оплата праці за визначений обсяг роботи	Додаткова оплата праці (змінна, преміальна)	Примітка
1	2	3	4
Адміністративний персонал (керівники основних підрозділів)	Виконують нестандартні творчі операції, їх діяльність безпосередньо впливає на поточні та перспективні результати діяльності підприємства.	Премія від 14% до 21% тарифної ставки за виконання плану з реалізації продукції. Доплати за керівництво: при чисельності підлеглих до 10 чоловік – до 15% тарифної ставки, від 10 до 25 – до 25% тарифної ставки, понад 25 чоловік – до 30%	Співвідношення зарплати основної і доплат становить 70% до 30%
Робітники	Виконують стандартні операції, їх діяльність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.	Доплати зайнятим на роботах з важкими й шкідливими умовами праці (12% тарифної ставки), зайнятим на роботах з особливо важкими й особливо шкідливими умовами праці (24% тарифної ставки). Надбавки до тарифних ставок за профмайстерність для робітників III розряду – 12% тарифної ставки, IV розряду – 16%, V розряду – 20%, VI розряду – 24%)	Основна зарплата залежить від виконання плану продажів, додаткова – у відсотках до основного окладу
Спеціалісти (секретарі-референти, працівники бухгалтерії)	Робота опосередковано впливає на результати діяльності підприємства.	Премії від 10 до 30% тарифної ставки	Премія при виконанні підприємством плану (співвідношення 80% до 20%)

<i>Продовження табл. 1</i>			
1	2	3	4
Службовці (прибиральники, охоронці, двірники)	Робота не впливає або впливає лише фактом створення нормальної робочої обстановки на результати діяльності підприємства.	Премії від 10 до 20% тарифної ставки	Премія при виконанні підприємством плану

З метою вдосконалення підходів до формування заробітної плати у ВАТ "Марганецький ЗКГ" пропонуємо використання додаткової премії робітникам (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів утворення преміального фонду працівників ВАТ "Марганецький ЗКГ" за збільшення продуктивності праці

Назва підходу	Розмір	Умови утворення	Формула	Розрахунок
Підхід, залежний від місячного фонду основної заробітної плати	12% від місячного фонду заробітної плати основних робітників	Якщо планова продуктивність основних робітників вище за фактичну (базову) – премія виплачується	$R_{пф} = f * k$, тис. грн. де $R_{пф}$ – розмір преміального фонду, тис. грн.; f – фонд преміювання, тис. грн.; k – відношення планової продуктивності до фактичної, долі. од.	$R_{пф1} = q_0 * Z_0 * 12 \text{ міс.} * 0,12 * \text{Впл} / \text{Вф}$ $R_{пф1} = 101 * 2314,2 * 12 * 0,25 * 64,13 / 60,5 = 356,77$ тис. грн. в рік або 294,3 грн. на місяць на 1 основного працівника
		Якщо планова продуктивність основних робітників нижче фактичної – не виплачується		
Підхід, залежний від суми збільшення виручки від реалізації	2,7% від суми збільшення виручки від реалізації адміністративному персоналу	Якщо запланована виручка від реалізації вище фактичної – адміністративному персоналу премія виплачується	$R_{пф2} = k * p * z$, тис. грн. де k – відношення планової виручки від реалізації до фактичної (базової); p – коефіцієнт преміювання – процентний показник, який кожного разу встановлюється на плановий період; z – сума збільшення виручки від реалізації	$R_{пф2} = \text{Впл} / \text{Вф} * 0,027 * E_з$ $R_{пф2} = 31773,5 / 29979 * 0,027 * 1794,5 = 51,35$ тис. грн. в рік або 237 грн. на місяць на 1 адміністративного персоналу